

树立正确的 企业人力资源管理观

冯奎^① 杨韶艳^②

(宁夏大学^① 银川 750021 厦门大学国贸系^② 厦门 361000)

【摘要】在以知识为主宰的全新经济时代,人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能,人力资源的价值成为衡量企业整体竞争的标志。如何增加人力资本投资,搞好人力资源开发已成为提升企业竞争力的关键性环节。因而中国企业必须摒弃许多在计划经济时代下形成的落后的人力资源管理理念,认真学习和借鉴西方已形成的在人力资源管理方面的先进经验,结合中国实际,树立正确的人力资源管理观,以适应国际规则,全面提高企业竞争力。

【关键词】企业 人力资源 管理观

21 世纪是一个以知识为主宰的全新经济时代。在这个时代,人力资源与知识资本优势的独特性成为企业重要的核心技能,人力资源的价值成为衡量企业整体竞争的标志,人的主体地位和能动作用得到前所未有的提高。如何增加人力资本投资,搞好人力资源开发已成为提升企业竞争力的关键性环节。

1 充分认识新时期人力资源管理的战略性作用

人力资源管理在战略上的作用主要强调的是“在一个企业中,人比其他有形的资源更有价值”,它在战略管理上的作用是必须把目标确定在其对企业战略发展的长期影响上。这种战略性作用主要体现在以下几方面。

1.1 提高企业的绩效

企业中的人力资源可以认为就是设计、生产和提供这些产品和服务的人员。而人力资源管理的一个重要目标就是实施对提高企业绩效有益的活动,并通过这些活

动来发挥其对企业成功所做出的战略贡献。例如,如果企业发生兼并或重组活动,那么人力资源管理的一项重要职责和使命就是减少乃至消除原有不同企业之间的文化冲突,以增强企业重组后的凝聚力,确保企业绩效的持续提高。因为在企业的兼并和重组活动中,存在许多人力资源方面的问题,其中突出的问题之一就是被兼并或重组的企业间的企业文化是否兼容,优秀员工是否会因文化冲突而离开其所在的企业。这个问题解决的好坏,直接影响到企业变更后的整体竞争力的强弱。

1.2 扩展人力资本

企业通过内部的人力资源管理活动,想方设法留住员工,给他们提供更多的成长机会,充分发挥他们的积极性和才能,并在此基础上吸引外部的优秀人才来企业工作,扩展人力资本,增强企业科技竞争力。

1.3 保证有效成本系统

过去人力资源管理的大量时间和成本集中在行政管理上,而行政管理活动只对

企业产生有限的价值。事实上,人力资源管理的最大价值却是在战略管理上,它要通过诸多有效的人力资源服务和活动以降低企业成本,确保企业业绩的提高。

2 新时期人力资源管理面临的挑战

在信息化的时代,知识管理已成为企业的大趋势,价值创造的基础变成了人力资源,“所谓新经济,实际是以人为主要推动力的经济”。在这样一个环境中,作为企业内部的人力资源管理所面临的挑战也必然更加严峻。

2.1 培训和开发将成为企业战略的一个重要内容

在知识经济时代,必须认识到培训和开发决不单单是传播一些知识,提高一些能力,更不是传统培训所要求的培训目标就是要有多少人达到大专文化、中专文化。它的重心在于“服务于使企业超越竞争

对手”这一目标,使培训和开发成为改善企业工作的有力工具,而作为管理者必须学会并善于运用这一工具去创新工作,提高业绩。

2.2 用工的方式将成为随任务而变化的一种新型模型

传统的管理是人员隶属关系是随着部门走,而网络化时代人们的隶属关系将随着业务走。你是做 HR,不一定非要隶属 HR 部门;你是做技术的也不一定非要隶属在技术部门。员工在组织中的位置将是按照其能在哪里发挥最大的作用而定。

2.3 员工的发展将成为最有效的激励

在知识经济时代,员工的发展特别是知识型员工的发展要成为激励的重点,要优先定位。因为只有给员工提供一个比较宽松的发展空间和有效的职业成长道路,才能紧密地把员工凝聚起来,为企业的发展提供持久稳定的动力。

2.4 员工关系将是企业主动倡导的关系

当社会发展到今天,企业员工的利益和企业的利益在根本上已趋于一致性,在这种条件下,员工关系必将成为企业主动倡导的工作,如何有效地把员工的利益和企业的利益结合起来,既是人力资源管理的一个热点和难点,又是人力资源管理的最高境界,同时也是企业必须树立的全新员工管理理念。

3 全面强化企业人力资源管理

3.1 正确认识人力资源管理部在企业中的地位

必须认识到,现代人力资源管理部门

是企业的利润中心,应当把人力资源视为企业的首要资产,正如著名经济学家西奥多·舒尔茨所言“人力资源不仅是自然性资源,更重要的是一种资本性资源”。而从资本增值的角度看,企业对人的知识、能力、保健等人力资本方面的投资收益率是远远高于一切其他形态资本的投资收益率。一个明显的事实就是 90 年代以来美国经济 100 多个月持续增长主要得益于对人力资本的投资。

在具体的工作中,人力资源管理部门做为企业的利润中心,主要通过以下几方面的工作为企业创造价值:①通过员工职业生涯设计与实施、全方位的培训、准确的考核、有效的激励等加强员工的团队协作,提高员工的满意度、参与度,降低员工的流动性和减少劳动争议,提高员工的工作效率和加快企业的技术创新及增强企业核心竞争力创造积极条件。②将人力资源战略与企业总体经营战略结合起来,积极推进组织的调整和优化,加强关键岗位,减少多余岗位和人员,为企业高层提供决策的建议,促进企业成功实施整体战略。③在对外的各项活动,如招聘活动、研讨会、缴纳保险与公积金等行为中,以一个良好的形象出现,主动积极地为企业宣传。

3.2 切实营造一个有利于促进工作中自尊的环境

自尊是一个人基于全部的自重、自信和自我负责来对待自己的态度,具体表现在人们喜欢为让他们自我感觉良好的企业工作,不喜欢在使自己觉得没价值和以“我们对他们”的管理风格操纵的企业工作。因此,在新经济时代“擅于创造良好工作活力的公司将能够吸引和留住技术最熟练的员工”,这一点是我国许多企业所最为匮乏的管理用人机制。

3.2.1 使员工具备能力和授权

使员工具备能力是将圆满完成工作所需的知识和技能给予员工,授权是让员工自我负责。没有培训,员工不能完成工作,

没有授权,员工趋于只干不思考。只有通过有效培训和授权,使员工有机会突出自己,主动承担自己的责任和义务,从根本上唤起员工的主人翁责任感,切实增强企业凝聚力。特别是中国文化中所提倡的“士为知己者死”和“投之以桃,报之以李”的心理情结将使企业领导者因对员工的尊重而使管理成效收到事半功倍的效果。

3.2.2 创造一个有利于沟通交流的安全工作氛围

如果企业领导者从不直接与员工沟通自己的真实感情和想法,哪能指望员工对他们打开心扉呢?因此,领导者定期不定期的在员工中实施“走动式”管理策略,在生产、管理的第一线与员工见面、交谈,并通过定期的企业管理模式研讨会、建立企业员工网上管理论坛、员工紧急事件资助基金等途径和手段,不断强化管理者和员工的沟通,加强员工之间的团结合作,从物质上和心理上为员工缔造一个全新的工作环境。这将有利的促进员工的首创精神,对培养企业领导者和员工之间的协作感、亲切感以及超乎上下级关系的友谊以及提高领导者的威信起到重要作用,对企业的长足发展将会产生重大的推动力。

3.2.3 科学评价员工的工作绩效,形成一个良好的激励机制

当员工未能实现管理者既定的工作意图或目标时,首先应着力理解是什么引起成绩不能如愿,现实和期望的成绩差距是什么?帮助自己和员工了解他或她如何看待问题,然后才采取行动纠正。用这样的绩效管理思维分析评价员工的失败或半失败行为有利于为企业的管理者和员工提供一个均等机会,在企业领导者与员工之间形成一个“互检互评”的绩效管理体系,从根本上创造一个善于激励员工的工作机制。须知,一个没有受到激励的人,仅能发挥其能力的 20%~30%,而当他受到激励时,其能力可以发挥至 80%~90%,甚至可以发挥到极至。因此,追求成功的过程也必须是一个不断激励的过程。一个企业管理者必

须善于运用各种激励手段“笼络下属而不是控制下属”，以调动员工的“敢为企业斗天地”的工作热情，使全体员工树立共同的责任感。同时，采取灵活机动的利益奖励机制将非常有利于调动普通员工的积极性。

3.2.4 树立员工即是客户的新型管理观

在新的经济时代，作为企业管理者应当认识到，员工也是客户，企业人力资源管理的新职能就是向员工持续提供客户化的人力资源产品与服务。^①共同愿景。通过提供共同愿景，将企业的目标与员工的期望结合在一起，满足员工的事业发展期望。^②价值分享。通过提供富有竞争力的薪酬体系及价值分享系统来满足员工的多元化需求，包括企业内部信息、知识、经验的分享。^③人力资本增值服务。通过提供持续的人力资本开发、培训，提升员工的人力资本价值。^④授权赋能。让员工参与管理，授权员工自主工作，并承担更多的责任。^⑤支持与援助。通过建立支持与求助工作系统，为员工完成个人与组织发展目标提供条件。

通过这些服务和活动，切实吸纳、留住、激励、开发企业所需要的人才，并赢得员工的满意与忠诚，从而使企业把客户资源与人力资源结合起来，致力于提升客户资本价值与人力资本价值。

3.3 积极创建良好的企业文化

从管理的角度看，企业文化作为一种全新的管理思想，它的主要目标就是通过人本化的管理来凝聚人心，促进经济发展。其核心是隐藏在企业经营管理行为背后的一整套价值观念，这套价值观念一经形成，对于企业员工的影响将产生极其明显的作用，如导向作用、凝聚作用、激励作用、规范作用等。

建设企业文化，主要是抓住三个环节：

(1)提炼内层文化。所谓内层文化主要是指孕育由“企业精神”和“经营战略”构成的企业经营理念，这事实上就是铸造企业的神经中枢。

(2)锻造幔层文化。所谓幔层文化就是

在企业理念的识别指导下，企业员工所特有的统一的、自觉的工作方式及方法，将企业理念转化为企业行为的物化过程。通过员工良好的自律行为来塑造企业形象，展示企业魅力，提升企业绩效。

(3)美化表层文化。所谓表层文化就是通过一整套的组织活动，设置视觉标志，以展示企业独特魅力，并由此把企业推向社会，使社会公众对企业产生不可磨灭的印象，从而取得广泛的认同。

3.4 以“危机式”管理思想武装企业员工

企业总是有其固定的生命周期的，即使是世界著名的大企业，在世界经济竞争日趋激烈化的状况下，有相当一部分也会进入维持甚至衰退阶段。例如，20世纪70年代日本的崛起，使得美国企业在多个产业领域内都遭到日本企业有力的狙击和挑战，尤其在传统的家电、电子、汽车等领域内，美国企业更是输得一败涂地。为改变这种状况，美国企业一边进行产业调整，加大在IT、信息高科技方面的投入；另一方面在现有产业领域内学习日本企业的管理经验，特别是加强了推行“危机式”管理概念，掀起了一股“末日管理”的浪潮。在这方面，中美史克提供了很好的范例。

中美史克制药有限公司曾在好几年时间里一直占领着中国感冒药市场的龙头地位，却在一夜之间因为“PPA”事件而全面撤出市场，处于低谷状态，面临着前所未有的危机。是生存还是毁灭，这个问题如此现实地摆到决策者面前。

在此紧要关头，中美史克公司及时组织危机管理小组，全权处理本次事件，其重大措施之一就是对待员工的做法是“一个都不能少”。公司让康泰克相关部门的员工拿着分文不减的薪水放大假，这样让员工能够产生更大的凝聚力和工作动力。事实也确实如此，中美史克最后能够在短期内高质量地安装、调试好新的生产设备并投入生产推出新康泰克，都是因为员工们热

情高涨拼命加班加点抢干出来的，所带动的效果是得到政府部门的高度赞赏以及不遗余力的大力支持。

中美史克公司处理危机事件的全过程，堪称是以人为本的管理策略经典。事实上，危机中的企业实际上是在两条线作战，对外和对内，或者说前方和后方。许多企业往往只注重对外应付危机，而忽略了企业内部问题。实际上，在危机中最能考验公司的是凝聚力。要消除危机，首先要求企业自身团结，要让员工知道事情的原委，消除内部顾虑，赢得员工的信任和支持。要确定对外宣传基调，通过发言人传播出去，只从一个渠道，用一个声音传一种信息，做到始终如一、口径统一。中美史克员工在较早的时间内，知道了比较详细的事件和比较完整的公关方案，体现了危机运营的全员性原则。许多员工得知企业不裁员的决定后，都留下了热泪，表示甘愿与企业共患难，这是人本管理战略的胜利。对比国内爱多电器的危机处理，很多员工不知道公司发生的事情真相，甚至是在媒体上也难了解到，这是人本管理的失败。离开了员工的支持，企业等于失去了自己的后防线。

3.5 务实地推行“抽屉式”管理

在现代人力资源管理理论中，“抽屉式”管理也叫做“工作分析”，它是一种通俗形象的管理术语，形容在每个管理人员办公桌的抽屉里，都有一个明确的职务工作规范（即职位指引）。在管理工作中，管理人员既不能有权无权，也不能有责无权，更不能有权无责，必须职、责、权、利相结合。因此，职务工作规范必须对相应职务的工作范围、上级、下属、直接责任、管理责任、相关权利等做出明确界定，同时，还会加注此职位的基本素质要求，作为招聘时的甄选参考标准。

一般说来，企业进行“抽屉式”管理遵循的步骤是：确定工作分析信息的用途→成立工作分析小组→搜集有关背景信息→选择有代表性的工作进行分析→分解目标

并落实职责→审核初步分析的工作信息→编写“工作说明书”。

通过以上步骤,确定某一工作的任务和性质及适合从事这一工作的人选,最终实现“人尽其材”的管理目标,将人力资源利用效率最大化。

3.6 积极推进“破格式”管理

在企业管理的诸多要素中,人力资源的管理变革最容易达到变革创新的目的。因为人力资源是企业中最具活力和能动性的因素,也是变革和创新的主导力量。因此,不管是发达国家的企业,还是发展中国家的企业,都已经认识到应根据企业内部竞争形势的变化,积极实行人事管理制度变革,以激发员工的积极性和创造性。

20世纪90年代初,日本、韩国大型企业纷纷着手改革人事制度,大力推行根据工作能力和成果决定升降员工职务的“破格式”的新人事制度,收到了明显成效。

“破格式”人事制度的变革,集中反映出对人的潜力的充分挖掘,以搞活人事制度来搞活企业组织结构,注意培养和形成企业内部的“强人”机制,形成竞争、奋发、进取、开拓的新气象。中国这个既带有浓厚东方文化积淀,又受计划经济体制影响至深的国家,在人事制度改革方面会遭遇到更大的阻力和困难,因为改革可能会因触及到许多人的直接利益而引发各种足以让企业致命的矛盾。但现实已经逼得我们不得不这样做,“改革,企业可能会死;不改革,企业一定会死”。中国的企业管理者必须具备狭路相逢勇者胜的精神,坚持用人唯贤,彻底从中国过去的论资排辈的陈旧观念中摆脱出来,从根本上改革人事制度,努力创造一个有利于人才脱颖而出的环境,为企业快速发展提供充分的人才条件。

推行“破格式”管理时,在人才的使用方面必须要持有“宁缺勿滥”的思想观念。在这方面,比尔·盖茨的选人模式值得深思和借鉴。盖茨是非良才不用,哪怕职位长

期空缺,也不要滥竽充数而要将位置留给最合适的人。微软(中国)有限公司总经理一职自1999年5月28日吴士宏辞职后就一直空缺,直到2000年1月5日,第三任总经理才走马上任。微软中国研究院在中国招聘人才条件也十分苛刻,要经过多道关口,大体上是百里挑一,且多以博士为主。难怪盖茨说微软与其他公司的显著不同是“智囊”的深度。

3.7 克服管理中的“叶公好龙”现象

管理讲起来并不难,学起来也不是高深莫测。可以讲,每一个管理者都想让自己的下属向先进的管理学习,遵章守纪,舍己为公。但在中国,企业管理常常遇到的最大难题就是“叶公好龙”,即管理者善于“教人如何做,但自己却并不按照自己的规定做”,往往把自己置身于被管理者的行列之外。这种现象给中国的众多企业带来的最大后果就是“上梁不正下梁歪”,久而久之,各种规章制度形同虚设,企业管理形成了一个巨大的真空地带,由此导致了企业管理成本的膨胀,对企业绩效的负面影响极大。这一点正是导致中国众多企业疲于奔命、不堪重负乃至破产的重要原因。

因此,强化企业人力资源管理最主要的是从管理者自己管起。管理者要敢于否定自己,拿自己开刀。讲管理不是请客吃饭,管理者要先把自己的自由散漫管起来,让管理者自己先进起来(这一点对于家族企业来说尤为重要)。如果管理者的主导思想是“今天学管理是为了明天更轻松,管理到位是为了自己可以天天休闲”,那么其必然会欺上瞒下,给自己开创更大的自由空间。这种示范作用远远大于言语的欺骗。于是下属可能比管理者更有过之而无不及,就会出现“管理者自己散漫,则其所属的整个组织必散漫,管理者自己不学无术,则管理者所属的整个组织必然不学无术”。因此,要组织先进起来,必须使管理者自己先进起来,使目标和

行动在管理者这里首先统一起来。否则,管理者谈管理就永远只能是叶公好龙,自欺欺人。

3.8 正确认识和分析企业对人才拥有的真正价值

企业对人才拥有的真正价值体现在如何用好、用足现有的人才,在这个前提下再去做好人才的引进和培养工作,否则,就是一种最大的人才浪费,徒增企业成本。因此,对于企业来讲,最重要的是不在于你拥有多少能力,而在于你能够利用多少能力;在发挥科技人员作用的时候遵循的原则是“不要求你自己开发,只要求你自主开发就可以了,不要求你自己从头到尾把它开发出来,只要你牵头,你利用这些资源,你懂这些东西,你知道怎么利用他们,你知道怎么开发出来就可以了”。以这样的准则去引进、培养和使用人才,就必然会极大激发企业员工的积极性和创新性,并使企业的软环境不断得以更新完善。

3.9 善于运用“一分钟法则”

“一分钟法则”其实主要强调和说明的是要善于抓住时间创造财富,主张的是将日常管理方面的事宜当成一件过程化作业来执行,通过管理者点点滴滴、日积月累的持续努力,最终积聚成相当显著的管理绩效。其具体内容为:一分钟目标、一分钟赞美及一分钟惩罚。

一分钟目标,就是企业中的每个人在制定工作计划的时候,都将自己的主要目标和职责明确地记在一张纸上。每一个目标及其检验标准,应该在250个字内表达清楚,一个人在一分钟能读完。这样,既便于每个人随时明确自己为何而干,如何去干,并且据此定期检查自己的工作;又可以避免在制定工作计划时员工陷入过度的“文牍作业”中不可自拔,反而耽误了应该完成的工作。

一分钟赞美,就是人力资源激励中较

(下转44页)

和综合作用,从而使企业行为限制在不超出规定范围的机能。主要包括法律约束、行政约束和责任约束。

3.6 其他方面

李锦(2002)从林业可持续管理高度提出,必须按照市场机制进行林业可持续管理。他指出,天保地区林业可持续管理主要是生态林、公益林的管理。故许多人认为在这一区域内的林业可持续管理市场是失灵的。实际上,市场失灵的只有生态重建这个阶段,林业的可持续管理最终必须按照市场机制来运行。第一,彻底改变单纯利用木材的林业开发方式,对森林资源进行综合利用,建立林业生态经济,实现林业可持续发展的自我良性循环,现代林业的利用手段完全可以按照市场需求对林业进行可持续利用。第二,政府的扶持和干预都不能与市场机制相违背。第三,利用市场机制的健全,推进林地、林权的明确,划分林业经营的责任、权利和义务,完善林木市场,建立生态林的合理补偿,可使经营者按照森林资源增值的原则进行管理,达到可持续发展的目的。

倪豪梅从天然林保护工程实施的总体情况出发,认为实施天然林保护工程必须重视机制建设,包括管理机制、投入机制、监督机制、保障机制、依靠机制等。邓维杰(2002)则认为,自然保护是全民的义务和责任,政府没有必要将所有的工作都承担下来,天然林保护应体现以社区为主体和政府协调服务的机制。邹积丰(2000)则从森林资源管护的角度出发,认为应建立多元化的管护机制,包括建立私人森林保护区等。

天保工程已经实施五年多,取得了一定的成效,同时,也存在着很多问题和矛盾,如何推进天保工程的顺利实施,机制的创新可以说是关键的因素,诸多学者对此也各抒己见,提出了很多建议。笔者看来,天保工程的重点是如何处理好保护与发展的关系,应该建立起资源保护与经济协调发展的运行机制,包括建立起不同实施单位的目标协调机制、不同利益主体的利益协调机制、以森林生态效益补偿机制为基础和主体的多渠道资金投入机制、加强工程的管理监督机制、探索天保工程区内外

的合作机制,等等。

【参考文献】

- [1]“天然林保护的对策研究”课题组.天保工程实施中的问题与对策建议.林业经济,2002(6)
- [2]张成贵等.试论解决天然林保护工程资金来源的途径.林业科技,2001(4)
- [3]廖显春.面向市场经济的天然林保护政策研究.中南林业调查规划,2000(4)
- [4]赵俊臣.关于西部大开发中天然林保护等生态建设工程的若干重要理论与政策问题.林业经济,2000(3)
- [5]温全胜.简述保证天然林保护工程实施的机制.林业勘查设计,2002(3)
- [6]邓维杰.社区是有效保护天然林的主体.四川林业科技,2002,23(2)

(上接40页)

为特殊的一种。具体做法是:企业的经理和主管应经常花费不长的时间,在职员所做的事情中挑出正确的部分加以赞美。一方面,可向员工随时表达自己对其所从事工作的关注和重视,并对其工作努力的方向加以肯定;另一方面又可以随时使员工受到新的激励,促使每位职员明确自己所做的事情,更加努力地工作,使自己的行为不断向完美的方向发展。

一分钟惩罚,是一种就事论事的批评方法。当出现某件事应该做好,但却没有做好的时候,对有关的人员首先进行及时批评,指出其错误,然后提醒他,你是如何器重他,不满的是他此时此地的工作。这样,可使做错事的人更乐意接受批评,促使他

今后工作更加认真。

人力资源的管理是很困难的一份工作,但因其困难才更显其重要性。须知,人力资源作为生产中最为重要、最具能动性的因素,是值得中国企业去好好珍惜和充分利用的。我们相信,在不远的将来,我国的企业会走出一条具有中国特色的、别具一格的人力资源管理模式,为实现中国企业在国际竞争中脱颖而出增添一道靓丽的风景。

【参考文献】

- [1]才力.《大逆转》续集.延边人民出版社
- [2]周春光.《比尔·盖茨的管

理特色》.《企业文化》,2001.5

- [3]网络文献参考:
《听张瑞敏谈海尔管理》;
《如何促进工作中的自尊》;
《人力资源管理的七种武器》;
《谈管理中的矛盾》;
《影响力:管理利器》;
《人力资源管理模式:工作生活管理的革命》;
《第二届中国人力资源开发与理论论坛精彩集》.
- [4]刘永敏.《中国天然林保护工程目标活动和政策研究》